

УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ ВЪВ ВОДНИЯ СЕКТОР - ДОБРИ ПРАКТИКИ

Доц. д-р Зорница Стоянова, УНСС
Гл. ас. д-р Борислав Атанасов, УНСС

Резюме: Проучването на световно и европейско равнище по отношение на моделите за управление на водите и моделите за управление на проекти, свързани с тях показва, че съществува голямо многообразие. Целта на доклада е да се оценят добри практики при управлението на водните проекти на европейско и световно равнище, като на тази база се направят обобщени изводи и препоръки за осъществяване на проектното управление в България. Основният методичен подход, приложен в доклада е „изследване на отделен случай“, тъй като този метод е приложим при изучаване на спецификите на управлението на водните проекти.

Ключови думи: управление на проекти, воден сектор, добри практики.

1. Въведение

На световно и европейско равнище са разпространени многообразие от модели за управление на водите, както и модели за управлението на проекти, свързани с тях. Тъй като всеки проект обикновено се възприема като уникален, то не може да се очаква, че един и същ набор от процеси и методи ще благоприятстват за успеха на всеки проект (Ahlemann, Teuteberg, Vogelsang, 2009). Добрите практики в управлението на проекти допринасят за постигане на целите на проекта, но ръководителите на проекти трябва да определят, кои методи за управление на проекта може да бъдат прилагани и кои са подходящи при определени ситуации.

Целта на доклада е да се оценят добри практики при управлението на водните проекти на европейско и световно равнище, като на тази база се направят обобщени изводи и препоръки за осъществяване на проектното управление в България.

Интегрирането на устойчивостта при управлението на проекти оказва влияние на всяка една фаза от проектния цикъл. На фазата на проектирането, от решаващо значение за внедряване на принципите на устойчивото развитие е участието на множество специалисти в

рамките на цялостното осъществяване на проекта - инженери, проектанти, специалисти по управление на околната среда, ландшафтни дизайнери, и др. Подготовката на проектите във водния сектор се осъществява от мултидисциплинарен екип от специалисти, които трябва да работят в синхрон. Моделът, който позволява множество експерти да работят заедно, ще даде възможност за иновации и творчество, приложени към по-устойчиви решения.

2. Методология

Основният методичен подход, приложен в изследването при анализа и оценката на добрите примери за управление на проекти във водния сектор е „изследване на отделен случай”. Този метод е подходящ, тъй като е приложим при изучаване на спецификите на управлението на проекти в сектор „Води”. Методическата рамка на изследването включва: 1) проучване на отделни случаи за добри практики при управлението на проекти във водния сектор; 2) обработване на информацията и анализ на случаите; 3) обобщени изводи и препоръки за управлението на проекти във водния сектор в България на базата на анализиранияте случаи.

Обобщенията и предложенията в доклада са базирани на резултати от университетски проект „Проектно управление на устойчивото развитие на водния сектор” (Стоянова и колектив, 2015).

3. Анализ на добри практики за управление на проекти във водния сектор на световно и европейско равнище

На европейско и световно ниво все повече страни започват да внедряват проекти и инициативи, които са насочени към дейности, водещи до постигане на устойчивост във водния сектор, като управлението на проектите се явява ключов фактор за постигането на тази цел. Част от проектите са синтезирани и анализирани в тази част на доклада като добри световни и европейски практики.

Азиатската банка за развитие в партньорство с Института на водите и Националния университет на Сингапур, разработват проект за Подобряване на управлението на водите. Целта на проекта е да се определи една общност на добри практики в областта на водния сектор в осем избрани градски центрове в Азия (Asian Development Bank, 2004). Като извод от проучването, експертите извеждат бързия напредък на основата на интегриран подход за доставка на водни услуги, изграждане на системи за оповестяване при наводнения чрез публично-частни партньорства (ПЧП), постигнати от избрани ВиК дружествата. В резултат на този подход на управление са постигнати ус-

тойчиви и икономически ефективни решения за управление на водите. Предпочитан модел на управление на водния сектор в Азия е ПЧП. Показателен е опитът в това отношение на Куала Лумпур (DBKL, 2004). Въз основа на ПЧП е изграден работещ механизъм за финансиране на инфраструктурни инвестиции при управление на водния сектор. Подобен е и подходът на управление на водния сектор в Сингапур (Tortajada, 2006). Стратегията на ПЧП както с местни така и с чуждестранни партньори се основава на интегриран подход, включващ правно регулиране на управлението във водния сектор; управление на доставките на вода; управление на ценообразуването на водата. Във Франция, частни и ПЧП във водния сектор са разработили ноу-хау, което ги е направило международно признати. Научни и изследователски организации играят активна роля в научните изследвания, стандартизацията и обучението (Demouliere, Schemba, Berger, Kaci, Rougier, 2012).

Съвместно и със съдействието на Световната банка в страните от Австралия, Южна Африка, Индия, Таримския басейн, Сенегал и Аралско море са проведени проекти в областта на водния сектор, отнасящи се до изграждане на нови язовири и подобряване действието на съществуващите¹. Предвидено е при първоначална подготовка на проекти за изграждане на съоръжения (язовири), всички заинтересовани страни да осигурят необходимата информация за устойчивост при изграждането и експлоатацията на съответния язовир чрез системи за мониторинг за оценяване на съответствието с цел предотвратяване на негативни последствия върху околната среда.

През 1995 г. Камбоджа, Тайланд и Виетнам предприемат съвместна инициатива за създаване на Комисия за подобряване управление на водните ресурси на река Меконг (Doge, 2006). С подкрепата на Световната банка през 2008 г., проектът се финализира, като успешното управление на проекта се осъществява чрез: обмен на информация за състоянието на Меконг на територията им; мониторинг при използване на водните ресурси; предварително уведомяване и консултации при управление на процеса и др. (World Bank, 2006). Значителен напредък по проекта е постигнат чрез използване на мултидисциплинарен екип от специалисти по хидрология, геоморфология, ботаника, рибарство, социология, икономика и др.

В Танзания при управлението на водния сектор е въведен подход на децентрализация (IUCN, 2007). Управлението на река Пангани се извършва с подкрепа на Световната банка. Една част от реката е тран-

¹ <http://www.nwc.gov.au/publications/topic/assessments/australias-water-blueprint-national-reform-assessment-2014>.

сгранична с Кения. Между двете страни се извършва процес на трансгранично сътрудничество по управление на тази екосистема. Правителството на Танзания съвместно с Международния съюз за защита на природата и природните ресурси (IUCN, 2007) стартира пилотен проект, като са разиграни общо 11 варианта от съвместен екип, включващ представители на правителствения сектор, изследователи от университети и южноафрикански експерти.

На европейско равнище, Словения е държава, където осъществяването на проекти във водния сектор е приоритетна област. Двустранното сътрудничество между Словения и съседните ѝ страни включва споразумения за управление на водите с Хърватия, Унгария, Италия, Австрия за пространствено планиране в пограничните райони. Добър пример за насърчаване на по-ефективна работа, работа в екип и добра комуникация е проектът по програма LIFE – „САМІ”, осъществен в Италия. Иновативният подход, използван в САМІ е подходящ, особено по отношение на районите, изправени пред воден стрес. В тази връзка особена роля при управлението на проекта се оказват комуникационните дейности, като вследствие на това се реализира идеята за изграждане на мрежа, в която да се включат мениджъри на подобни проекти, които да споделят опит на национално и европейско равнище.

Насърчаване на по-ефективна работа и работа в екип и използване на подход основан на знанието се реализира вследствие на доброто управление на проекта LIFE INNOVA (Финландия). По проекта се създава мрежа от 27 партньори и пет съфинансиращи организации, за да се развият нови и ефективни методи за управление и опазване на водите. Комуникацията се оказва голямо предизвикателство за успеха на проекта, но доброто и адекватно проектно управление се оказва причина за постигнатите резултати.

Проект, реализиран в Унгария за контролиране на наводненията по поречието на река Тиса води до повишаване на производителността в екологичен аспект, а резултатите по проекта са постигнати чрез подобряване и насърчаване на комуникацията и създаване на устойчиви земеделски практики. Един от най-големите успехи на проекта са многобройните партньорства, създадени с граждански, природозащитни и спортни организации. В тази връзка иновативният подход може лесно да бъде прехвърлен към други места по поречието на река Тиса.

В таблица 1 са представени други проекти, представящи добри практики за управлението на проекти във водния сектор.

Таблица 1. Други добри практики за управление на проекти във водния сектор на световно и европейско ниво

Страна	Цели на проекта	Добра практика
Южна Африка	Изграждане на система от язовири, тръбопроводи, тунели	*трансгранично сътрудничество
Австрия	Максимизиране на ек. потенциал на р. Liesing	*подход, основан на знанието *подобрен мониторинг и контрол *интердисциплинарен екип
Швеция	Интегрирано управление на крайбрежните зони на Балтийско море	*иновативен подход *добра комуникация *участие на заинтересованите страни
Дания	Намаляване на рисковете от еутрофикацията	*подход основан на знанията

4. Изводи и препоръки

На базата на описаните добри практики за управлението на проекти във водния сектор на европейско и световно ниво, могат да бъдат направени следните изводи и препоръки за проектното управление във водния сектор:

✓ Като добра практика за управлението на проекти във водния сектор могат да бъдат определени създадените устойчиви иновации, които да се използват в региони, които имат качествени и количествени проблеми с водните си ресурси (Италия, Швеция, Естония). Това ще доведе до прилагане на иновативен подход чрез създаване на нови, усъвършенствани продукти и техники за управление, които намаляват водния стрес.

✓ Най-често разпространените модели на управление във водния сектор се основават на ПЧП (Малайзия, Сингапур), чрез които се изгражда работещ механизъм за финансиране и управление на инфраструктурни проекти в сектор „Води”. В тази връзка като добра практика могат да бъдат прилагани комуникационни дейности и изграждане на национални и международни мрежи, многообразни партньорства между организации от различен тип (Финландия, Италия). Реализирането на проекти във водния сектор води до междудържавно и трансгранично сътрудничество за съвместно управление, използване и опазване на междудържавните водни ресурси (държавите от Централна Азия, Австралия и др.).

✓ Прилагането на подход основан на знанието е ключов фактор за доброто управление на водните проекти. Интердисциплинарните екипи по планиране са от значение за постигане на резултатите по проектите и откриването на нови и ефективни методи за управление и опазване на водите (Камбоджа, Тайланд, Виетнам). В тази връзка вод-

ните проекти увеличават познанията за проблемите, свързани с водните ресурси и възможните решения, като управленският капацитет на заинтересованите страни се увеличава (Дания, Финландия, Австрия). Необходимо е заинтересованите страни да осигурят необходимата информация за постигане на устойчивост при управлението на проекта (Австралия, Южна Африка, Индия и др.).

✓ В резултат на прилагането на интегриран подход за доставка на водни услуги се постигат устойчиви и икономически ефективни решения за управление на водите и проектите във водния сектор (Тайланд, Шри Ланка, Индия). Доброто управление на водните проекти води до максимизиране на екологичния потенциал на водните ресурси и подобряване на качеството на доставка на вода (Унгария).

ЛИТЕРАТУРА

1. Стоянова и колектив. Проектно управление на устойчивото развитие на водния сектор, проект НИ 1-7/2015, УНСС, София.
2. Ahlemann, F., Teuteberg, F., Vogelsang, K. Project management standards – Diffusion and application in Germany and Switzerland, *International Journal of Project Management*, 27, 2009.
3. Asian Development Bank (ADB). *Enhancing the Fight Against Poverty in Asia and Pacific*, 2004.
4. Demouliere, R., Schemba, J., Berger, J., Kaci, A., Rougier, F. *Public water supply and sanitation services in France Economic, social and environmental data*, 2012.
5. Dewan Bandaraya Kuala Lumpur (DBKL). *Kuala Lumpur Structure Plan, 2020*, 2004.
6. Dore, J. *Response by IUCN to river flows and development in the Mekong River Basin*. Australian Mekong Resource Centre. University of Sydney, 2006, Sydney, Australia.
7. IUCN. *Pangani River Basin Management Project. Technical Progress Report (January–December 2007)*, 2007, Switzerland.
8. OECD. *Environmental Performance Reviews : Slovak Republic*, 2011.
9. Tortajada, C. *Water management in Singapore. Clean, Green and Blue: Singapore's Journey Towards Environmental and Water Sustainability*, 22 (2). pp. 227–240, 2006.
10. World Bank. *Mekong Water Resources Assistance Strategy: Future Directions for Water Resources Management in the Mekong River Basin*, 2006, Washington, DC: World Bank.
11. <http://www.nwc.gov.au/publications/topic/assessments/australias-water-blueprint-national-reform-assessment-2014>. Australia's water blueprint: national reform assessment 2014, 24.08.2016.